



2025年2月14日

各 位

会社名 株式会社オカムラ食品工業  
代表者名 代表取締役社長兼CEO 岡村 恒一  
(コード番号：2938 東証スタンダード市場)  
問合せ先 常務取締役 兼 CFO 橋本 裕昭  
(TEL. 03-3666-2333)

### 中期経営目標 2030 の策定のお知らせ (資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応)

当社は、本日開催の取締役会において、下記の通り 2030 年 6 月期を目標年度とする「中期経営目標 2030」を決議いたしましたのでお知らせいたします。

#### 記

#### 1. 中期経営目標 2030

「海の恵みを絶やすことなく世界中の人々に届け続ける。」という Mission の下、当社グループが目指す 2030 年の姿を示すものとして、本目標を策定いたしました。

ここで掲げた課題への取組みを通じて持続的成長と企業価値の向上を実現し、ステークホルダーみなさまのご期待に応え続けてまいりたいと考えております。引き続き、みなさまのより一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

#### ● 中期経営目標 2030 の概要

##### ①中長期ビジョン

『さらなる成長とサステナブル経営の深化を図る』

##### ②2030 年 6 月期に向けた最重要課題

『サーモンを中心とした垂直統合型ビジネスモデルにおける川上の養殖と川下の販売、この両方を拡大することで垂直統合全体での成長を実現する』

最重要課題	2025 年 6 月期 (見込)	2030 年 6 月期 (目標)
国内養殖量の拡大	水揚げ高 3,500 トン	水揚げ高 12,000 トン
海外卸売事業売上高の拡大	売上高 111 億円	売上高 250 億円

※詳細につきましては、別紙資料をご覧ください。

## 2. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

中期経営目標 2030 に併せて、「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」につきましても織り込んでおり、その概要は次の通りです。

### ① 現状分析

当社の PBR（株価純資産倍率）は直近で 2 倍超で推移していますが、当社の比較対象である北欧の同業会社の評価と比べますと、まだまだ評価を高める余地は大きいものと考えております。

### ② 方針・取組内容

- 養殖量拡大と海外卸売事業売上の成長という成長戦略を推し進めることにより、利益成長を図ってまいります
- 自社養殖原料の活用や投下資本利益率の高い養殖設備への積極的な投資を通じて、資本効率の改善を図ってまいります
- 自社養殖原料の活用により加工事業の原料原価の安定化を図り、加工事業の利益ボラティリティの抑制に繋げてまいります

※詳細につきましては、別紙資料をご覧ください。

（注）本資料に記載されている数値目標や将来見通し等は、本資料作成時において入手可能な情報に基づき作成したものであり、今後様々な要因によって予想、計画と異なる場合があります、いかなる確約や保証を行うものではありません。

以 上

# 中期経営目標2030

2025年2月14日

株式会社オカムラ食品工業

(東証スタンダード2938)

## 目次

- I. 2030年に向けた課題の全体像
- II. 2030年に向けた最重要課題（1）  
国内養殖量の拡大
- III. 2030年に向けた最重要課題（2）  
海外卸売事業売上の拡大
- IV. 2030年に向けたその他の重要課題
- V. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
- VI. ESGへの取組み



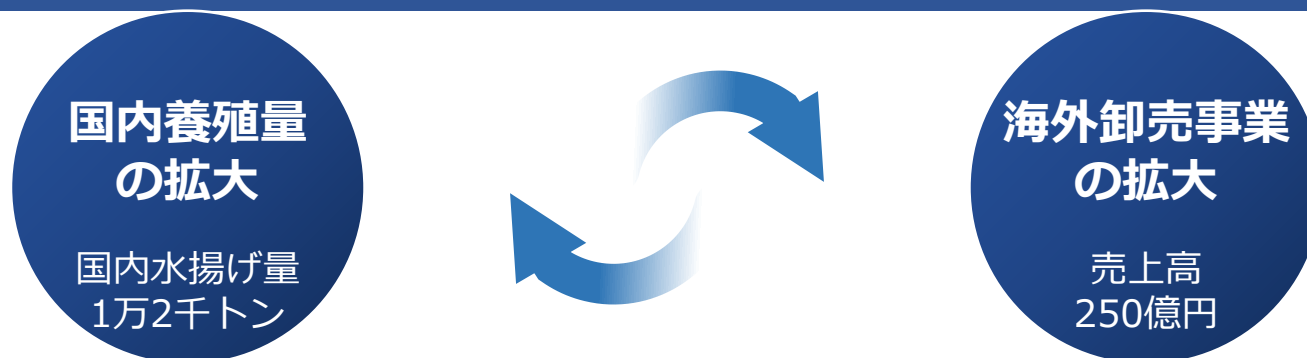
# I. 2030年に向けた課題の全体像



## グループの中長期ビジョン 『さらなる成長とサステナブル経営の深化を図る』

2030年6月期に向けた最重要課題

サーモンを中心とした垂直統合型ビジネスモデルにおける川上の養殖と川下の販売、この両方を拡大することで垂直統合全体での成長を実現する



2030年6月期に向けたその他の重要課題

### 養殖事業

国内養殖の効率化  
海外養殖枠の拡大  
国内海面キャパシティの拡大

### 国内加工事業

養殖魚の加工能力の増強

### 海外加工事業

自社養殖原料の活用  
国内向け売上の成長を継続

### 海外卸売事業

グループ内仕入の拡大

## 経営基盤

人材育成の強化

DX化推進

ステークホルダーとの対話促進

品質管理体制の強化

製造・養殖拠点の分散

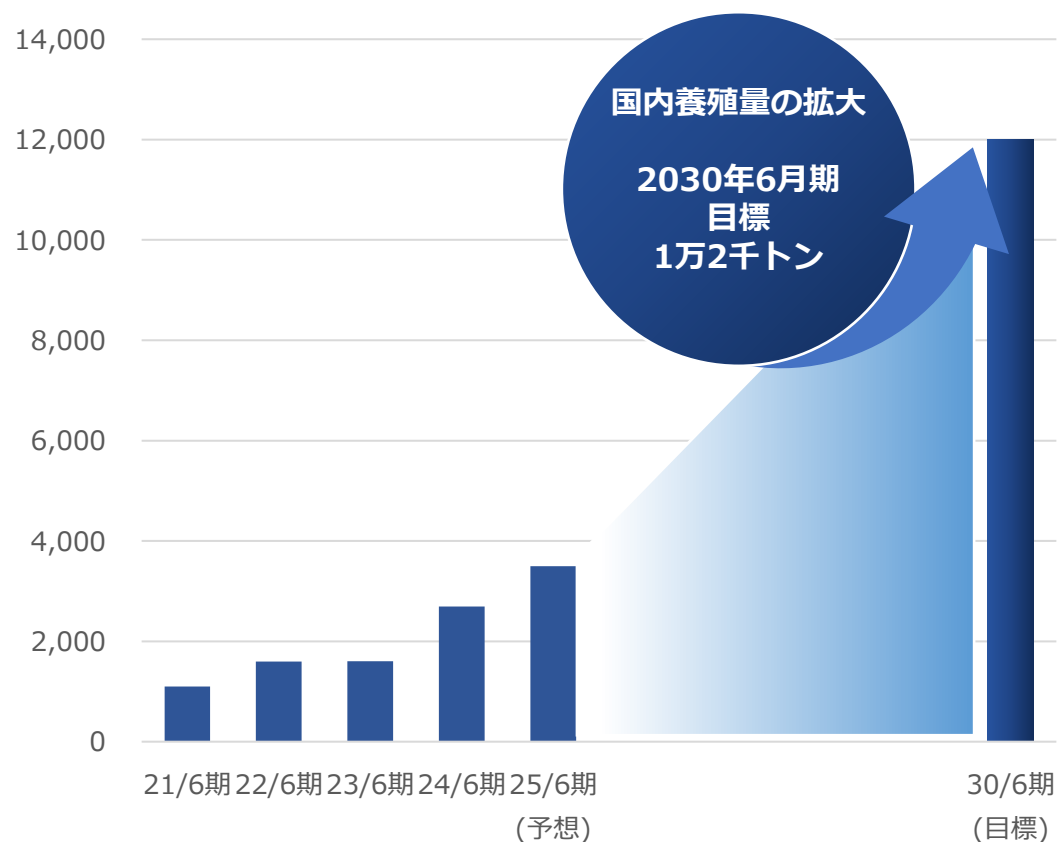
## Ⅱ. 2030年に向けた最重要課題（1）

### 国内養殖量の拡大



2030年の国内養殖量の目標 ▶▶▶  
養殖量の拡大を推し進め、2030年6月期には国内養殖量1万2千トンを目指す

国内養殖量（水揚げ量）（単位 | トン）



### 具体的な取組み

- 目標達成の課題は中間養殖場のキャパシティ不足。このキャパシティ不足解消に重点的に取り組む
- なお、海面養殖場キャパシティに問題なし

建設計画	中間養殖場名 (仮称)	想定 キャパシティ	稼働開始 見込み	現状
	秋田県泊川 中間養殖場	1千トン	2027年6月期	建設中
第2今別 中間養殖場	1千トン	未定	用地 取得済	

\* トン数 | 当社試算による成魚換算値



国内養殖量拡大を通じて達成したいこと ▶▶▶ 利益成長

### 外部環境

生食用サーモン市場では、世界的に需要超過が今後も継続・拡大する見通し。日本は供給増が期待される市場である一方、大規模養殖を実現できる能力・ポテンシャルを備えた企業は限られている

アジアを筆頭に、生食用サーモン市場は引き続き拡大

サーモン養殖先進国の養殖量拡大余地は限定的

日本では、国がサーモン養殖振興を後押し

企業による区画漁業権の行使は今だ容易ではない

日本では大規模養殖の技術・ノウハウに遅れ



### 当社グループの強み

当社グループは、今後の供給量拡大に向けた大きな成長ポテンシャルを有している

地域のバックアップにより、海面養殖キャパシティは十分に確保済

中間養殖においては、水利権を要しない大規模循環型養殖システムの実用化を実現

アジアに物流・販売網を構築済

デンマークの養殖子会社の有する先進的な養殖技術・ノウハウを活用可

増産余力の大きい国内養殖量を拡大させ、アジアを中心とした地域に販売することで、利益成長を図る

### 国内養殖量拡大を通じて達成したいこと ▶▶▶ 原料の安定確保、環境・地域への貢献

#### 原料の安定確保

加工事業の成長のためには、水産原料の安定確保が大きな課題



**自社養殖量を拡大することで、加工原料の安定確保を図る**

#### 環境への貢献

日本の生食用サーモンは多くが輸入品であり、輸送手段として空輸も利用



**国内養殖量を拡大し国産サーモンの地産地消を進めることで、輸送に伴うCO2排出量の削減が期待できる**

#### 地域への貢献

過疎化が進む地域で、養殖業は経済を支えるエンジンとして機能



**養殖量の拡大により、保管・運搬・加工などの関連産業が発展し、地域経済の活性化に寄与できる**

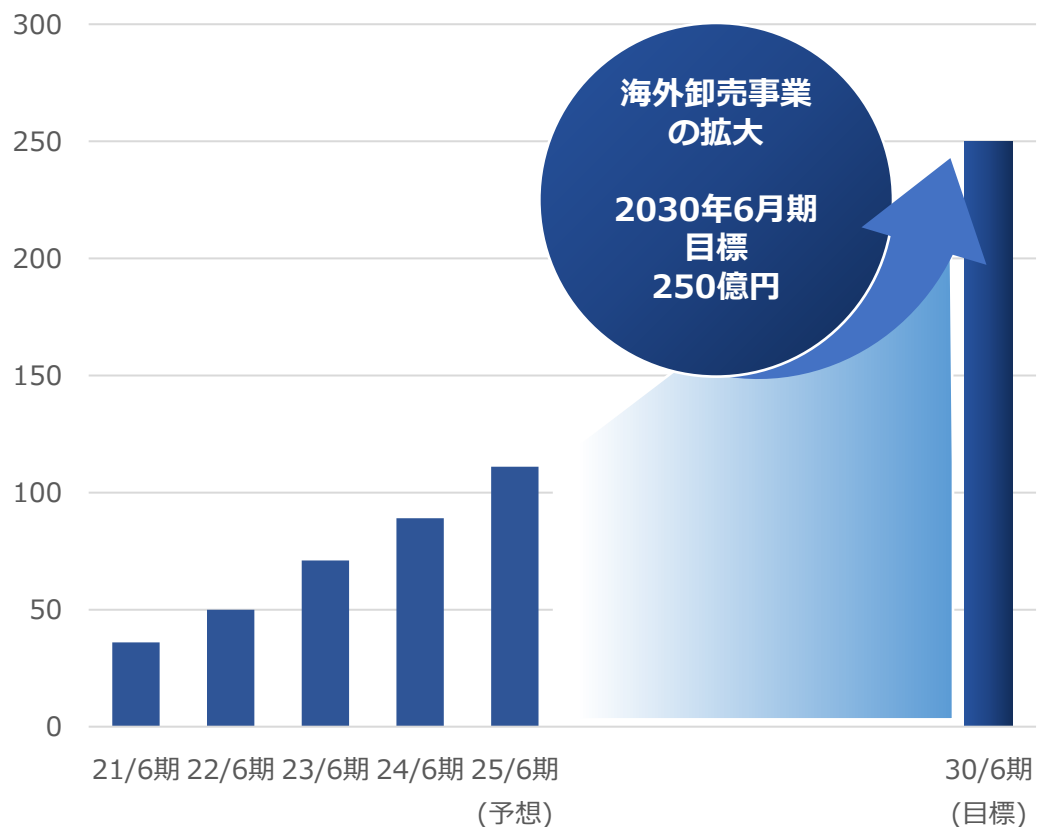
# Ⅲ. 2030年に向けた最重要課題（2）

## 海外卸売事業売上の拡大



### 2030年の海外卸売事業売上の目標 ▶▶▶ 成長するアジアの日本食マーケットの拡大を確実に捉え、海外卸売事業の成長を持続的に推進

海外卸売事業売上高（単位 | 億円）

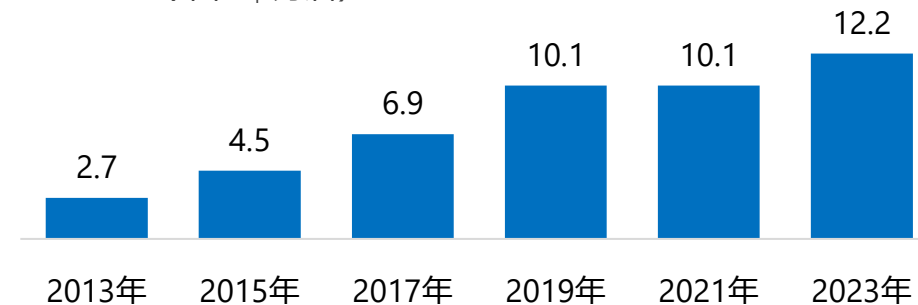


### 具体的な取組み

- 強みのさらなる強化
  - ▶ 日本品質の追求（厳格な納期対応）
  - ▶ 専門性の追求（商品提案力の強化）
  - ▶ 加工機能を持つ優位性の活用（カスタマイズ力の強化）

【参考】アジアにおける日本食レストランの概数

（単位 | 万店）



（出所）「海外における日本食レストランの概数（令和5年）」令和5年10月13日農林水産省  
「海外における日本食レストランの数（令和3年）」令和3年9月30日農林水産省  
「農林水産省における日本食・食文化の魅力発信による日本産品海外需要拡大事業の拡大の紹介」平成30年9月農林水産省  
「日本食・食文化の海外普及について」平成25年6月農林水産省



### 海外卸売事業の拡大で達成したいこと ▶▶▶ 垂直統合効果の最大化

#### グループの 持続的成長

人口増や所得増を背景にアジアの日本食マーケットは継続拡大中、特に日本食の主要素材であるサーモンの需要拡大が継続

アジアの日本食マーケットの拡大を確実に捉えることで、グループの持続的な成長を推進できる

#### 垂直統合効果の最大化

##### 事業間の相乗効果

海外卸売事業が成長することで、海外卸売事業に製品を供給する加工事業の成長も促進

##### 養殖量拡大と販売面の連携

養殖量拡大のためには、販売先の十分な確保が必要。販売ルートが制約にならないようにすることで、養殖の規模拡大が可能

##### 川上と川下の両輪の拡大

養殖（川上）と販売（川下）の連携拡大で、相互に支え合い、垂直統合の効果を最大化。生産から販売までの効率化や収益の安定化が実現

#### 環境への貢献

アジアの生食用サーモンは、多くが北欧や南米からの輸入

消費地に近い日本から輸出することで、輸送距離短縮と効率化により、CO2排出量の削減・環境負荷低減に貢献できる

## IV. 2030年に向けたその他の重要課題



	重要課題とする理由	主な取組み
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">その他の重要課題</p> <p>国内養殖 におけるコスト低減</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内の大規模生食用サーモン養殖はまだ黎明期。FCR（増肉係数）の改善や固定費の見直しなどを通じたコスト改善余地は大きい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 飼料の改良</li> <li>■ バージ船を用いた遠隔生産管理システムのさらなる活用</li> <li>■ デンマーク子会社との連携などによる養殖ノウハウの向上</li> </ul>
<p>海外養殖枠 の拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ デンマーク子会社において養殖量を大きく伸ばしていくには、追加の養殖ライセンスの獲得が不可欠</li> <li>■ 海外養殖量の増加は、養殖事業の利益増だけでなく、国内加工事業の利益増にも繋がる（国内加工事業拡大のボトルネックは、魚卵原料の確保にあるため）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 海外での養殖ライセンス取得に向けて、継続的に活動中 （例） ラトビアでの養殖ライセンス新規獲得を目指して、デンマーク子会社（Musholm A/S）が現地企業と共同で活動中 （参考：ラトビア法案公開ポータルサイト <a href="http://Anotacija(ex-ante).mk.gov.lv">Anotacija (ex-ante) (mk.gov.lv)</a>） ※本件は、実現の確度が不透明であるため、計画数値策定上は考慮外としている。</li> </ul>

## 重要課題とする理由

## 主な取り組み

### 国内海面養殖 キャパシティの拡大

- 現状において、国内海面養殖キャパシティは十分だが、将来の成長に向けてさらなるキャパシティ拡大を目指す

- 北海道エリアでの海面養殖キャパシティの拡大にむけて、現在試験養殖中

(参考) 海面養殖キャパシティの拡大 (25.6期末時点 | 1万5千トﾝ)

養殖場	稼働開始見込み	ステータス
北海道岩内町	未定	2021年に岩内町と包括的連携に関する協定を締結し、試験養殖中
北海道知内町	未定	2023年に上磯郡漁業協同組合及び知内町と連携協定を締結し、試験養殖中

### 養殖魚の 加工能力の増強

- 水揚げた養殖魚の一次加工は国内加工事業において行われている。国内養殖量は短期間での拡大が計画されているため、この加工能力の拡大も併せて必要である

- 養殖増産計画を踏まえ、加工能力増強計画の立案・実施



	重要課題とする理由	主な取組み
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">その他の重要課題</p> <p>海外加工事業 における 自社養殖原料 の活用</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 水産原料の安定調達課題となるなか、自社養殖原料を増やしていかないと、原料調達が加工事業の成長の足かせになりかねない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グループ内の需要にも応えられるよう、養殖量の拡大に努める</li> </ul>
<p>海外卸売事業 における グループ内仕入 の拡大</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 海外卸売事業の成長を自社グループで養殖・加工した製品で賄うことにより、加工事業の成長にも繋げていく</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 海外卸売事業におけるグループ内仕入割合は、現在約5割。海外卸売事業売上が拡大してもこの割合を維持・拡大していけるよう、自社グループ製品の販売促進に努める</li> </ul>

# V. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応



## 現状分析と目標

### 現状分析

当社は、生食用サーモン養殖を北欧の先進的な技術を活用し、大規模に展開。国内には類似の企業が存在しないため、株価水準においても適切な比較対象がない。むしろ、北欧の養殖先進企業が比較対象になる。これらの企業は、養殖事業の発展過程において、継続的な成長を背景に株価が上昇してきた実績がある

### 目標

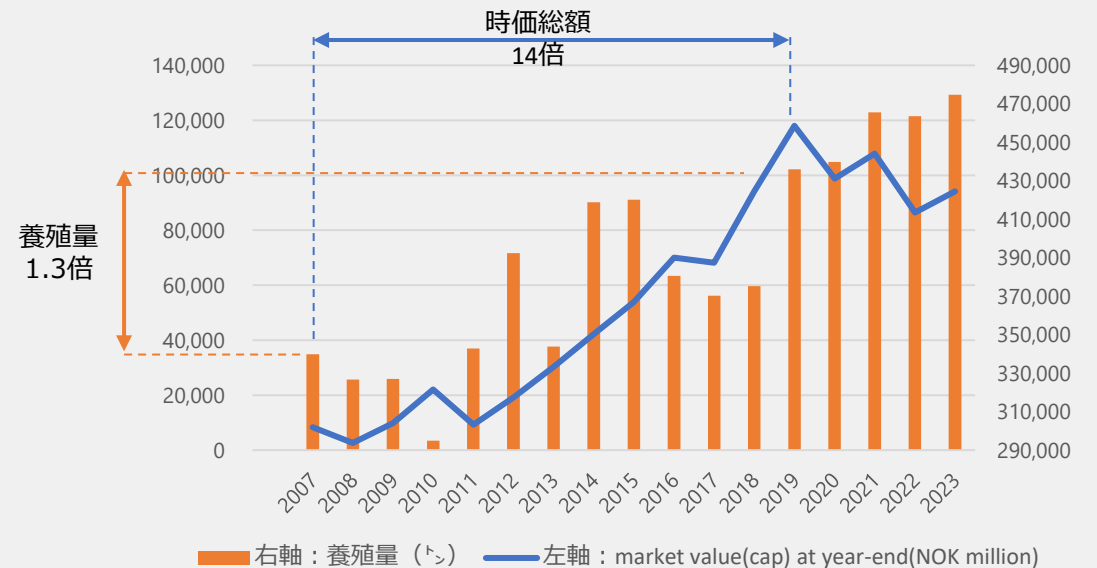
当社の国内養殖事業はまだ黎明期。中長期的には、本事業で先行する海外大手養殖企業と同等以上の株価・時価総額パフォーマンス実現・維持することを目指す

上場後の株価推移（調整後終値）（単位 | 円）



出所：東証における当社株価を元に当社で作成

【参考】北欧の養殖大手（Mowi社）の養殖量と時価総額の推移



出所：当社作成（データ元：Mowi社 Annual Report） ※ 2020年以降の株価は、コロナ禍や養殖業者向け新税制の影響あり

## サマリー

### 基本的な戦略

養殖量の拡大と海外卸売売上の拡大、  
当社グループのこの二つの最重要課題に取り組む

資本コストや株価を意識した経営の実現にも繋がる

ROE

$$\text{ROA} \times (1 - \text{税率}) \times \text{財務レバレッジ}$$



$$\text{経常利益} / \text{総資産} \times (1 - \text{税率}) \times \text{財務レバレッジ}$$

利益成長戦略の実現

資本効率の向上

2030年、自己資本比率50%  
ROE16~17%を目安

資本コスト

以下の要因が資本コストを押し上げる可能性があるため、影響を抑えることでリスクの低減を図る

水産相場の変動に起因する  
業績ボラティリティの上昇

分かりにくい決算内容に起因する  
将来予測の困難性、サプライズ



## 利益成長戦略の実現

<p>現状分析</p>	<p><b>外部環境は追い風</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 近年の当社グループは、国内養殖量の拡大と海外マーケットの拡大という2つの要因に牽引されて利益成長を果たしてきた</li> <li>• 世界的なサーモンの需給状況、当社グループが持つ養殖量拡大余力、国策としての養殖業推進などにより、国内養殖量の拡大余地は将来的にも大きい</li> <li>• アジアの日本食マーケットも拡大を続けている。人口増や所得増に裏打ちされたものであり、この傾向は続くと思込まれる</li> </ul>
<p>方針</p>	<p><b>国内養殖量の拡大による利益成長</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 当社グループの成長エンジンである国内養殖量の拡大を継続させ、利益成長を推し進める</li> </ul>
	<p><b>海外卸売事業の拡大による利益成長</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• アジアの日本食マーケットの成長を取り込んで、もう一つの成長エンジンである海外卸売事業の拡大を推し進める</li> </ul>
<p>具体策</p>	<p><b>養殖施設への成長投資を加速する</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 国内養殖量拡大のために、ボトルネックとなっている中間養殖場への投資を加速する</li> </ul>
	<p><b>海外卸売事業への成長投資を加速する</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成長に向けて、海外人材の育成・採用、物流エリアや拠点の拡大、垂直統合ならでの商品調達力・カスタマイズ力の向上、を推進する</li> </ul>

## V. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

利益成長戦略の実現 ～2030年6月期 連結PL～

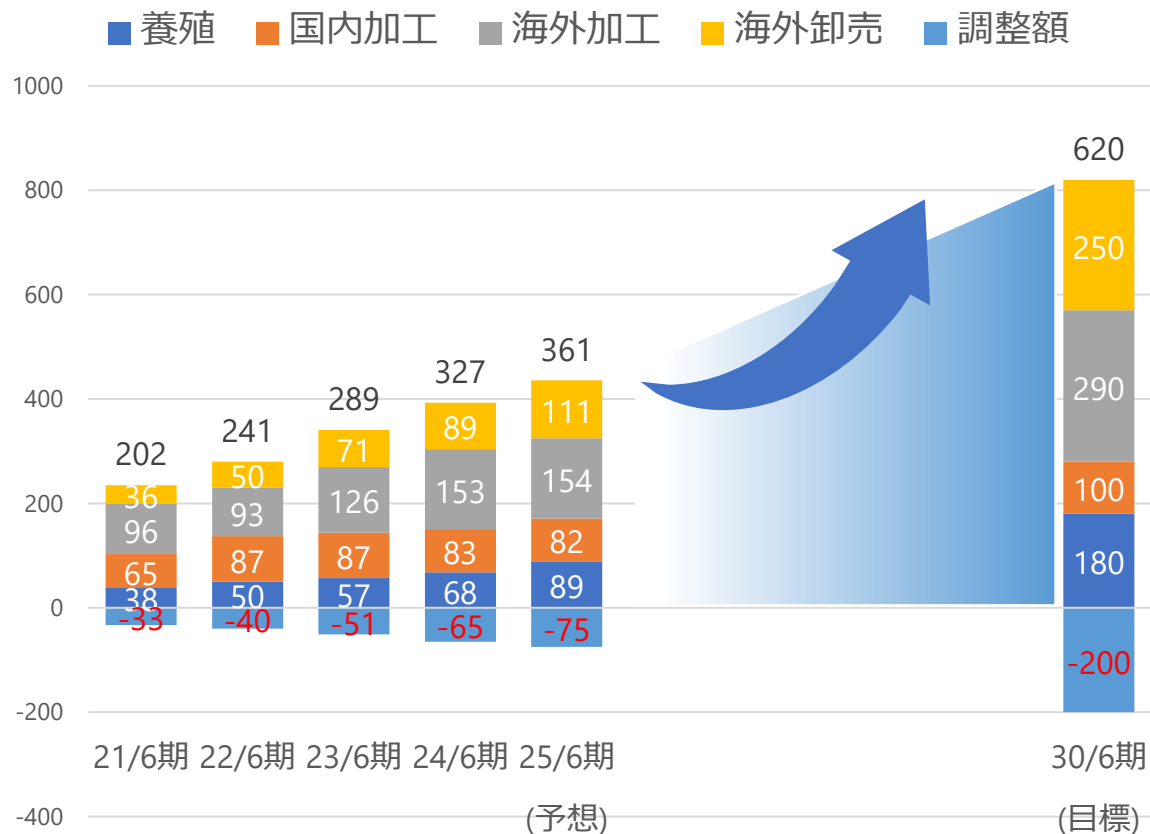
2030年に向けた課題の解決に全力で取り組む。

その結果としての売上高は620億円、営業利益は72億円を見込む

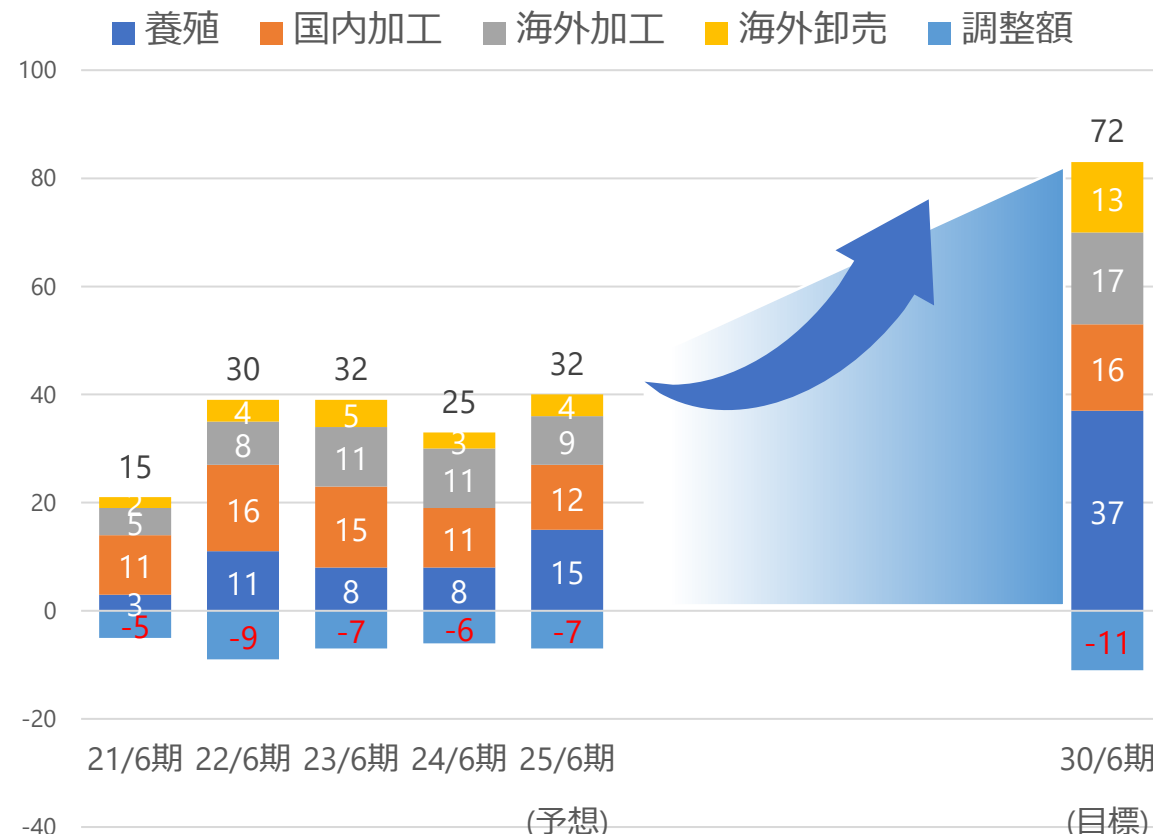


## 利益成長戦略の実現 ～2030年6月期 セグメント別～

セグメント別売上高 (単位 | 億円)



セグメント別営業利益 (単位 | 億円)



\* 各セグメントの売上高にはセグメント間売上を含む。セグメント間売上は「調整額」で控除している

## 資本効率の向上 ～在庫残高の伸び率抑制～

<p>現状分析</p>	<p><b>資本効率改善の鍵は在庫</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 当社グループの総資産の約半分は在庫。事業の性格上、在庫回転期間も長い。事業拡大に伴い在庫量自体は増えていくが、在庫残高の伸び率を抑制できれば、資本効率改善に繋がる。</li> <li>• 加工事業の成長のためには原料の安定確保が課題であり、自社養殖原料の活用は欠かせない。一方でそれは、加工原料に占める自社養殖原料比率の向上、ひいては在庫残高の伸び率の抑制に繋がるという面がある。</li> </ul>
<p>方針</p>	<p><b>在庫残高の伸び率抑制</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自社養殖原料の活用の結果として、在庫残高の伸び率の抑制に繋げる</li> </ul>
<p>具体策</p>	<p><b>養殖量の拡大</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 加工事業に回せる自社養殖原料を増やすため、養殖量の拡大に努める。</li> </ul>



## 資本効率の向上 ～投下資本利益率の高い資産への投資～

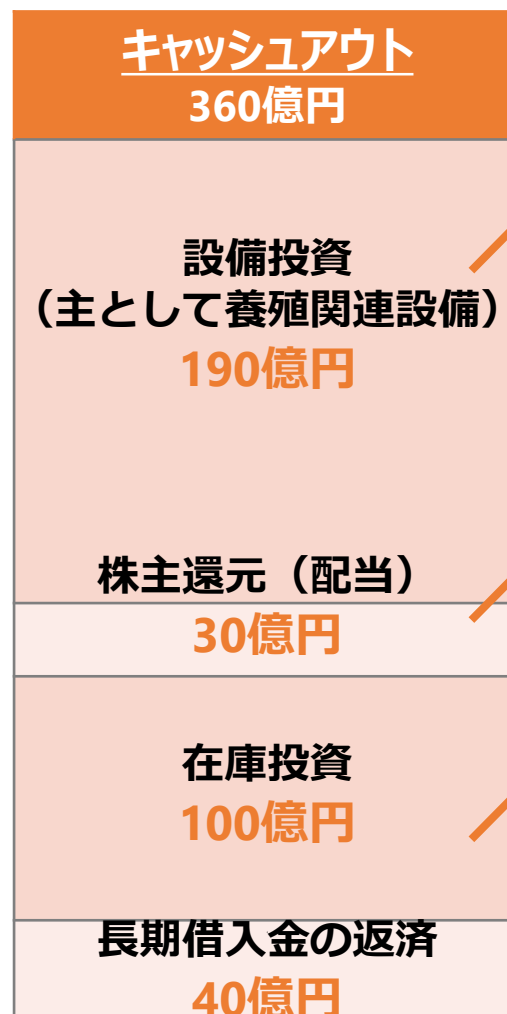
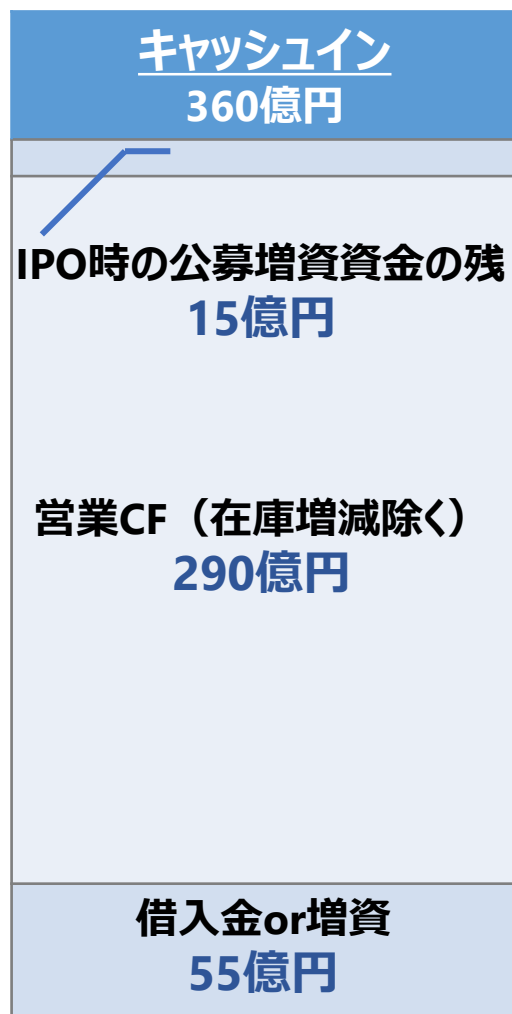
<p>現状分析</p>	<p><b>養殖場への投資利益率はROAを上回る</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 当社グループ全体のROA（総資産経常利益率）は8.5%（2024年6月期）</li> <li>• 中間養殖設備への投資（営業）利益率はそれを大きく上回る</li> <li>• 設備完成後すぐにフル稼働が可能なため、資本投下から利益貢献までのタイムラグも短い</li> </ul>
	<p><b>事業との関連性の薄い資産等は殆どない</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 垂直統合モデルで一体となって事業を行っている中、不採算事業や事業に関係のない資産はほとんどない。そのため、資本効率向上策としての資産売却等は採りえない</li> </ul>
<p>方針</p>	<p><b>投資利益率を考慮した設備投資を行う</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 投資を行うにあたっては資本効率を十分考慮し、投資利益率の高い投資先には積極的な資金調達も行いながら投資をしていく</li> </ul>
<p>具体策</p>	<p><b>養殖施設への成長投資を加速する</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 当社グループにとって、最も投下資本利益率の高い投資は国内中間養殖場を中心とした養殖設備への投資</li> <li>• 中間養殖場への投資を加速し、資本効率の向上に繋げる</li> </ul>

# V. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

## キャッシュアロケーション（2025/6～2030/6累計）

前述の利益成長、資本効率化を前提としたキャッシュアロケーション

2030/6にはフリー・キャッシュフロー黒字化を目指す



- 成長のための主な設備投資

養殖場  
バージ船など船舶  
加工工場、冷凍設備

- 配当方針

DOE 2%以上を継続

- 成長のための主な在庫投資

養殖量拡大に伴う養殖仕掛品の増  
海外卸売事業拡大に伴う製品在庫の増

## 資本コストの低減 ～自社原料増加による業績ボラティリティの抑制～

<p>現状分析</p>	<p><b>外部仕入原料の相場変動リスク</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現状、加工事業において用いる水産原料のほとんどは外部仕入原料となっている。外部仕入原料の相場変動状況によっては、加工事業の原価単価が大きく変動する。その場合、加工事業の利益ボラティリティは高くなる</li> </ul>
	<p><b>自社養殖原料は相場変動リスクの影響を低減させる</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>加工事業の成長のためには原料の安定確保が課題であり、自社養殖原料の活用は欠かせない。自社養殖原料は水産相場変動の影響を受けにくい。そのため、自社養殖原料の活用が進めば原価単価の変動を抑制でき、加工事業の利益ボラティリティの抑制にも繋がる</li> </ul>
<p>方針</p>	<p><b>加工事業の利益ボラティリティの抑制</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社養殖原料の活用の結果として、業績ボラティリティの抑制に繋げる</li> </ul>
<p>具体策</p>	<p><b>養殖量の拡大</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>加工事業に回せる自社養殖原料を増やすため、養殖量の拡大に努める</li> </ul>

## 資本コストの低減 ～決算内容の透明化、サプライズの解消～

<p>現状分析</p>	<p><b>予測しづらい短期損益</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水産相場の影響、事業によって異なる季節変動要因、IFRSを採用する子会社におけるIFRS特有の会計処理など、短期的には損益の変動要因が複数ある。そのため、短期的な損益は予測しづらく、これが当社の決算を分かりにくいと感じさせる一因になっている可能性がある</li> </ul>
	<p><b>当社の実力は中長期的な視点でこそ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水産相場変動の影響を受けざるを得ない当社において、短期的な相場変動に起因する利益変動は、当社の実力を必ずしも正確には反映せず、むしろ当社に対する認識をミスリードさせてしまう可能性がある</li> </ul>
<p>方針</p>	<p><b>大局的な視点での情報開示</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社の本質的な姿を伝えることを意識し、大局的な視点での情報発信に努める</li> </ul>
<p>具体策</p>	<p><b>大局的な視点にたった情報発信</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>短期的な相場変動、季節変動、会計上のテクニカルな動きなどにフォーカスしすぎずに、中長期的なトレンドを捉え、本質的な情報を発信するよう努める</li> <li>上記の要因による損益影響の可視化に努める</li> </ul>

## VI. ESGへの取組み



主な取組み

	E		S	G
マテリアリティ	気候変動への対応	海や川の資源を守り育てる	地域への貢献	事業を支えるガバナンス体制の強化
方針・方向性	<p><b>Co2の削減</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現在、日本国内で消費される生食用サーモンの多くは空輸を含む手段で輸入されたもの。現在は、国内における養殖量が少ないため輸入に頼らざるを得ないが、国内養殖量を拡大させて国産サーモンの地産地消を進め、輸送に伴うCO2排出量の削減に貢献する</li> </ul>	<p><b>持続可能な養殖</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 養殖事業におけるFCR（増肉係数）の低減、環境に配慮した持続可能な養殖に対する国際的な認証であるASC認証を推進する</li> </ul> <p>ASC   Aquaculture Stewardship Council（水産養殖管理協議会）</p>	<p><b>養殖の産業化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 過疎化の進む消滅可能性都市で経済を回すエンジンとしての役割を果たす。すなわち、養殖量拡大にリードされる形で保管、運搬、加工といった養殖の関連産業の発展にも繋げていき、関連産業を巻き込んだ形で地域経済発展に寄与する</li> </ul>	<p><b>対話の促進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 企業情報を積極的、効果的かつ公正に開示し、企業をとりまく幅広いステークホルダーと建設的な対話を行い、企業価値の向上を図る</li> </ul>



本資料中の将来予測は、本資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、経済動向、他社との競争状況、商品相場動向など潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、事業環境の変化などの様々な要因により、実際の業績は言及又は記述されている将来見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。



海の恵みを絶やすことなく  
世界中の人々に届け続ける。

株式会社 **オカムラ食品工業**



青森サーモン®